

---

---

## **CRIATIVIDADE E RECURSOS HUMANOS NA PEQUENA EMPRESA**

---

---

**Luciane Udenal  
Fernando Antonio Prado Gimenez (UEM)**

### **Resumo**

Este trabalho teve como objetivo investigar o que as empresas do ramo de confecção e vestuário de Maringá estão fazendo para gerir seus Recursos Humanos, aproveitando o potencial criativo dos colaboradores para atuar competitivamente no mercado. Para tanto foi utilizado o método do estudo múltiplo de casos. Foram entrevistados quatro empresários que se propuseram a colaborar com a pesquisa. Foi utilizada a técnica de entrevista semi-estruturada. Essa entrevista teve dois focos principais: o primeiro deles foi levantar dados sobre como o empresário entende a natureza da criatividade dentro da organização; o segundo foi levantar como estes propiciam a resolução de problemas através da criatividade para atuar competitivamente. Verificou-se que a criatividade dos funcionários só é aproveitada pelas empresas ao nível de sugestões para a resolução de problemas. Estas são solicitadas quando os empresários não encontram soluções. Nesse caso, elas são aceitas. Em alguns casos, as sugestões são premiadas e reconhecidas sua importância. Por meio dessas sugestões algumas empresas conseguiram introduzir inovações nos processos e produtos. Os funcionários contribuem de maneira espontânea. Não foram encontradas políticas definidas para a promoção da criatividade. Não foi constatada nenhuma ação planejada para incentivar a criatividade, não obstante a importância atribuída pelos respondentes à criatividade como mecanismo de manutenção da empresa. Somente alguns funcionários participam e acabam trazendo contribuições criativas. Alguns entrevistados reconhecem que os funcionários têm um grande potencial a ser explorado, embora não saibam como fazê-lo.

### **INTRODUÇÃO**

Com a globalização as empresas passaram a sofrer maior concorrência não só de empresas nacionais, mas também internacionais. Isso as obrigou a reverem seu modelo de gestão, com o intuito de buscar excelência na qualidade dos serviços prestados aos clientes. Na busca de produtos e serviços com qualidade, novas exigências passaram a ser feitas ao Recurso Humano da empresa. Agora é exigido dos funcionários flexibilidade, multifuncionalidade, participação, eficiência e criatividade.

O número de trabalhos que destacam a importância da criatividade nas empresas nos dias atuais de globalização tem ocupado espaço considerável (Kao, 1997). Tais artigos denotam a importância do indivíduo ser capaz de resolver problemas com rapidez e

efetividade, propor novas idéias e inovar. A criatividade tornou-se ingrediente essencial, pois sem ela o “bolo” não cresce. O “bolo” aqui, é a organização, que precisa revonar, adaptar-se a novas demandas e exigências do mercado e conquistar terrenos antes inexplorados. Quando nos deparamos com este cenário, fica claro que as organizações dependerão muito mais das pessoas do que em máquinas para obterem sucesso.

Peter Drucker, em artigo publicado na revista *exame* (março 99), afirma que no próximo século o trabalho será intelectualizado, seremos a sociedade do conhecimento. A maneira como as pessoas usam seus conhecimentos irá diferenciá-las, já que a Internet disponibiliza acesso rápido a informações. Manter os trabalhadores do conhecimento motivados dentro das organizações será um desafio.

Percebeu-se que seria necessário que as empresas se reestruturassem, e buscassem o desenvolvimento e valorização do pessoal. E isso não é tarefa fácil, já que a forma de educação familiar e escolar limita o exercício de criar, com tantas regras e na organização isto também acaba ocorrendo.

Com este trabalho pretendeu-se investigar, junto às organizações, o espaço existente para a criatividade na maneira como a empresa é gerida e organizada para que seja possível ao funcionário expressar e explorar o potencial criativo que possui. Essa investigação partiu do pressuposto de que o modo como a empresa é organizada, a cultura, o clima predominante, favorecem ou não, o desenvolvimento e exploração do potencial criativo do funcionário nas organizações.

## **MÉTODO**

Optou-se por realizar pesquisa nas empresas de confecção por elas terem se organizado e reagido à concorrência do mercado internacional. Na década de oitenta, em Maringá e região essas empresas se encontravam no auge. Porém, no início da década de noventa, com a abertura do mercado mundial tais empresas passaram a sofrer com a concorrência internacional, que colocavam no mercado produtos de qualidade com preços melhores. Isso as obrigou a investir em tecnologia e na diversificação dos produtos, reagindo e tornando-se competitivas novamente. As empresas do ramo de confecção em sua maioria são consideradas empresas familiares. Iniciaram suas atividades com pequeno número de máquinas e foram crescendo aos poucos no decorrer dos anos. São administradas pelos fundadores. Aos poucos as indústrias foram se adaptando às exigências do mercado atualizando sua produção, adquirindo máquinas modernas e sofisticadas. Hoje há interesse em buscar máquinas de última geração nos países considerados de primeiro mundo como Alemanha e Estados Unidos. A princípio as empresas desejavam produzir o máximo e vender. A procura maior era pela quantidade e não havia muita exigência pela qualidade. Hoje há uma preocupação maior em produzir produtos com qualidade e maior variedade. Essa mudança foi provocada pelo mercado competitivo que passou a exigir produtos com qualidade, com preços baixos e variedade. Com a exigência do mercado por produtos com qualidade, as empresas tiveram que, além de modernizar máquinas, de reorganizar os processos produtivos. Hoje há fiscalização na linha de produção para garantir que os produtos tenham qualidade. Essa fiscalização é feita por meio de funcionário especializado ou pelo próprio dono ou gerente. A dificuldade encontrada por essas empresas, com relação a sua modernização, é encontrar no

mercado ou mesmo dentro das organizações pessoas habilitadas para trabalhar com o maquinário.

Na maioria dessas empresas não havia seleção de funcionários, bastava apenas para serem contratados “a vontade de trabalhar”. Hoje as empresas já perceberam que dessa forma não é mais possível, pois acarreta prejuízos de tempo e material. Algumas organizações criaram salas de treinamento contínuo, nessas salas os funcionários são treinados durante três meses.

Essas empresas comercializam seus produtos nos estados do Rio Grande do Sul, São Paulo, Santa Catarina, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Goiás, Espírito Santo, Goiás, uma parte do nordeste e Paraná. Algumas empresas já comercializam com o Chile, Argentina e Paraguai.

Quatro entrevistas foram realizadas - três com o dono da empresa e uma com o gerente. As entrevistas foram marcadas previamente e um dos autores do trabalho conduziu as entrevistas na empresa no horário determinado. Utilizou-se como técnica de coleta de dados a entrevista semi-estruturada. A entrevista teve dois focos principais: o primeiro deles foi levantar dados sobre como o empresário entende a natureza da criatividade dentro da empresa; e o segundo foi levantar dados de como estes propiciam a resolução de problemas através da criatividade atuando competitivamente.

Por meio de entrevista semi-estruturada foi investigada a história da organização desde sua fundação, o conceito de criatividade, resolução de problemas e inovação por meio da criatividade, os estímulos e barreiras à criatividade percebidas na organização. Para a análise e interpretação dos dados foi aplicada a técnica de análise de conteúdo.

## CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Por muito tempo acreditou-se que a criatividade era algo que somente os gênios possuíam. Atualmente tem-se discutido muito a criatividade e o mito de que só os gênios são criativos foi se desfazendo. Reconhece-se agora, que todas as pessoas são criativas, embora umas sejam mais, outras menos. A criatividade passou a ser vista como um fenômeno universal, que pode ser desenvolvida e que necessita de determinadas condições para poder se manifestar.

Mas afinal o que é criatividade? Não há uma definição universalmente aceita de criatividade. Mas a maioria delas compartilham que é a busca do novo, é o fazer diferente de tudo que vinha sendo feito, é propor soluções alternativas aproveitando os elementos que possui. Para Amabile (apud Myers & Ray, 1996) criatividade pode ser definida como uma resposta tanto inovadora quanto apropriada, útil e correta para a tarefa em questão.

Myers e Ray (1996) acreditam que a criatividade nos negócios é um estilo de vida, um processo contínuo. É uma atitude produtiva desenvolvida por indivíduos durante suas vidas de negócios. Não é um idéia aleatória que tem chance de funcionar.

Para o descobridor da Vitamina C, o bioquímico Albert Szent-Gyongyi que viveu entre 1893 e 1986, a criatividade *consiste em ver o que todo mundo vê e pensar o que ninguém pensou* (Garbin, 1999).

A criatividade não se restringe a um “insight”, a um lampejo de inspiração repentina sem explicação. Embora os lampejos aconteçam realmente, eles são frutos de uma procura de solução, de um esforço seguido de uma pausa. Muitos inventores só conseguiram obter sucesso de suas idéias após várias tentativas, após longa investigação. Thomas Edson, por exemplo, inventor da lâmpada, se referia à criatividade como fruto de 98% de transpiração e 2% de inspiração.(Alencar,1996:28)

A criatividade é um processo dinâmico, mas é possível delinear algumas fases desse processo: identificação do problema; preparação; incubação; iluminação e avaliação. Vejamos agora o que acontece em cada uma dessas fases de acordo com Garbin (1999).

**Preparação:** Nessa fase busca-se informação pertinente ao problema de modo que contribua na solução. Alimenta-se o cérebro de informações que irá associá-las.

**Incubação:** Em nível inconsciente são feitas as ligações entre as informações armazenadas.

**Iluminação:** Ocorre quando se dá a integração de todos os elementos que compõem o problema. É o chamado “lampejo”.

**Avaliação:** É a verificação se a idéia é viável, se ela é adequada ao que se propõe. Pois nem sempre a idéia é viável mas pode ser se aperfeiçoada.

Vale lembrar que esse processo é dinâmico e interativo. Pode ocorrer que duas fases se sobreponham. Até mesmo que uma pessoa que produziu algo criativo nem perceba que percorreu esse caminho para se chegar ao que buscava.

## CARACTERÍSTICAS DO INDIVÍDUO CRIATIVO

Embora reconheçamos que o ambiente tem grande influência sobre a criatividade (Alencar,1996), é possível delinear algumas características individuais que favorecem ao indivíduo para expressão da sua criatividade. Tais características permitem ao indivíduo fazer uso de suas potencialidades.

Algumas dessas características foram pesquisadas e encontradas em profissionais que se destacam pela sua criatividade. Veremos a seguir quais são elas com base em Alencar (1996)

**Envolvimento no trabalho:** É uma das características mais encontradas em pessoas que são consideradas muito criativas devido a sua contribuição. O envolvimento que tais indivíduos possuem com o trabalho, faz com que busquem conhecimento, aprendizagem, soluções. Quase sempre essas pessoas conseguem o que buscam, gerando neles sentimentos de satisfação e prazer na realização do trabalho.

**Atitude de Otimismo aliada a uma coragem para correr riscos:** O otimismo se reflete na confiança que o profissional tem de chegar nas soluções desejadas e nas metas propostas. Permite a pessoa se concentrar até por longos períodos e experimentar até encontrar a solução desejada.

**Flexibilidade pessoal, abertura ao novo e tolerância ao diferente:** Tais características permitem que o indivíduo reveja sua posição, reformule julgamentos e idéias anteriormente formados. A abertura ao novo se refere ao interesse em experimentar o novo.

**Autoconfiança e iniciativa:** A autoconfiança e a iniciativa permitem que o indivíduo vá além do conhecido, do explorado, buscando novas direções para os objetivos desejados. São reflexos do alto nível de motivação intrínseco, na satisfação em encontrar soluções sem se preocupar com benefícios.

**Persistência:** É importante, uma vez que a duração do processo criativo pode ser longo e inicialmente pode encontrar barreiras e rejeições à descoberta por outras pessoas.

Além das características descritas acima, outras características podem ser encontradas como a sensibilidade, espontaneidade, intuição, imaginação, independência, resistência ao conformismo (Alencar,1996). Tais características, se observarmos de perto, remetem ao desejo de buscar o novo em “terreno” aparentemente conhecido e explorado. Todas essas características permitem ao indivíduo usar todas suas potencialidades sem receios, permitem que ele aposte em si mesmo e nas suas criações.

## FATORES QUE INIBEM A CRIATIVIDADE

Vários são os fatores que inibem a criatividade, uns são do ambiente externo (que trataremos logo a seguir) e outros que se relacionam à própria pessoa (Alencar,1996). A identificação e a análise dos fatores pessoais que podem inibir o comportamento criativo das pessoas possibilita que sejam trabalhados com intuito de “restaurar” as condições internas necessárias para a expressão da criatividade.

O **Bloqueio Mental** é um dos fatores que inibem a criatividade. Tal bloqueio ocorre porque desde crianças somos educados a nos controlarmos, a negar nossas próprias emoções, evitarmos situações arriscadas, sentirmos culpa, envergonharmo-nos diante de muitas circunstâncias. Isso gera uma falsa percepção do mundo, das próprias competências. A idéia de que se não nos comportarmos como a sociedade espera que façamos seremos rejeitados, nos leva a limitar experiências, bloquear o crescimento e atributos como espontaneidade, coragem para correr riscos, curiosidade, iniciativa, necessários para que a criatividade seja explorada, são inibidos.

A **Percepção** é outro fator que pode ser afetada por experiências negativa anteriores, por estereótipos, crenças, valores que não permitem que o indivíduo perceba a situação, o cenário como realmente é. Limitam-se, assim, as suas alternativas de resolução de problemas.

As **Barreiras Emocionais** são bloqueios de fundo emocional inconsciente que impedem que o indivíduo perceba suas potencialidades, acredite nelas e as usufrua. Entre as barreiras emocionais está o medo do fracasso. É a barreira mais freqüente e impede que o indivíduo tente fazer coisas novas, de arriscar-se. Por apatia, o profissional não se interessa em mudar, não aproveita as próprias idéias. A insegurança impede que o indivíduo avance com a sua idéia, considera-se incapaz. O sentimento de inferioridade é característico porque o

indivíduo considera-se incapaz, tem baixa auto-estima, acredita que é incapaz de fazer qualquer contribuição.

Estes são alguns dos inúmeros fatores que levam o indivíduo a ter barreiras emocionais e não exercitar plenamente sua capacidade criativa. Tais bloqueios variam de intensidade e se apresentam diferentemente em cada indivíduo. Geralmente não se tem consciência deles, o que dificulta trabalhá-los. Para vencê-los é necessário que o indivíduo tome consciência de tais bloqueios e que se trabalhe com o objetivo de libertar-se.

*Como os bloqueios mentais têm raízes psicológicas profundas, desenvolver uma atitude criativa requer muito mais do que o simples domínio de algumas técnicas de resolução criativa de problemas. Implica o exercício permanente de alguns valores e comportamentos que resultem em uma maior abertura às próprias idéias e às dos demais, e o cultivo de atributos de personalidade que predispõem o indivíduo a pensar de uma maneira mais flexível, independente e imaginativa (Alencar,1996:73).*

Como já foi dito, todo ser humano é criativo, embora uns sejam mais que outros. As influências familiares e escolares funcionam na maioria das vezes como inibidores do potencial criativo (Alencar,1996).

A família, primeiro grupo social da criança, censura e classifica os comportamentos, decisões e produções da criança, que passará a selecionar suas criações, considera-las de pouco valor. A escola por sua vez estimula o cognitivo desintegrado do afetivo e emocional. Acaba trabalhando para que todos sejam iguais, reprimindo o diferente, o induz a adaptar-se ao padrão. Aos poucos a criança vai percebendo que criar coisas diferentes do que é esperado a leva ouvir críticas, a ser motivo de piadas e recriminações. E irá inibir sua capacidade criativa.

Para que as pessoas estejam preparadas para enfrentar a “sociedade globalizada” com suas exigências, é necessário que a família e a escola revejam seus papéis. É necessária uma transformação substancial no sistema educacional, que sejam revistos currículos escolares, objetivos e preparação do professor entre outros. Isso não é tarefa fácil, já que o Brasil investe pouco em educação, cultura e esportes.

## **CARACTERÍSTICAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL FAVORÁVEL A CRIATIVIDADE**

Quando as pessoas agem de acordo com as expectativas de outras, o seu comportamento é eminentemente social. As pessoas nascem, crescem, vivem e se comportam em um ambiente social e dele recebem uma complexa e contínua influência no decorrer de toda a sua vida.

A cultura representa o ambiente de crenças e valores, costumes, tradições, conhecimento e prática de convívio social e relacionamento entre as pessoas. A cultura significa o comportamento convencionado e aceito pela sociedade e provoca enorme influência e condicionamento sobre todas as ações e comportamentos das pessoas. Sob um ponto de vista genérico, a cultura consiste de padrões explícitos e implícitos de comportamento adquiridos e transmitido ao longo do tempo e que constituem uma característica própria de cada sociedade. Através da cultura, a sociedade impõe suas

expectativas e normas de conduta sobre os seus membros condicionando-os a se comportarem da maneira socialmente aceitável aos seus padrões, crenças, valores, costumes e práticas sociais (Chiavenato,1994).

Da mesma maneira como ocorre na sociedade, cada organização social também tem a sua cultura própria e característica. Em outros termos, cada empresa tem a sua própria cultura organizacional. Cada empresa é um sistema social complexo, com características próprias e peculiares, com suas própria cultura organizacional. Cultura organizacional significa o modo de vida, o sistema de crenças e valores sociais, a forma aceita de interação e de relacionamento que caracterizam cada organização. A cultura organizacional condiciona e determina as normas de comportamento das pessoas dentro de cada empresa. É a maneira de ser de cada empresa e de seus participantes.

Cada empresa possui sua própria cultura, é ela que determina o modo de como as pessoas se comportam dentro da organização. Por exemplo, se uma empresa tiver como valor à inovação, ela dará o suporte necessário para que seus funcionários criem. Conseqüentemente essa empresa é vista como inovadora e criativa.

Clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho. O clima pode se referir ao ambiente dentro de um departamento, de uma fábrica ou de uma empresa inteira. O clima não pode ser tocado ou visualizado. Mas pode ser percebido psicologicamente. O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente interno de uma organização, ou seja, àqueles aspectos internos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Constitui a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento. Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades (Chiavenato,1994).

Devido ao clima organizacional, algumas empresas são quentes e dinâmicas. Outras são frias e impessoais. Outras, ainda, são neutras e apáticas. A dificuldade na sua conceituação reside no fato de que o clima é percebido de diferentes maneiras pelos diferentes indivíduos. Algumas pessoas são mais sensíveis que outras em relação aos diversos aspectos do clima organizacional. O que pode parecer uma característica positiva para uma pessoa, pode ser percebida negativamente por outra.

O clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas sobre as quais conseqüências se seguem em decorrência de diferentes ações. As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional. Essas expectativas tendem a conduzir à motivação.

Na prática, o clima organizacional depende das condições econômicas da empresa, da estrutura organizacional, da cultura organizacional, das oportunidades de participação pessoal, do significado do trabalho, da escolha da equipe, do preparo e treinamento da equipe, do estilo de liderança, da avaliação e remuneração da equipe, etc. Estes fatores determinantes do clima organizacional influenciam a motivação das pessoas, provocando estimulação e níveis

diferentes de satisfação e de produtividade, os quais produzem o resultado final em termos de eficiência e eficácia.

As pessoas possuem “sensores” que captam permanentemente informações, reações do grupo, a maneira que o grupo reage diante de situações novas. Aos poucos percebe como o grupo funciona. Dependendo das características encontradas, passará ou não a expressar idéias novas e fazer uso de suas potencialidades criativas em prol da organização.

Dentre as características de uma organização que cultiva clima organizacional que estimula a criatividade tem-se: líderes criativos; incentivo a criação; autonomia; sistema de premiação; aceitação das diferenças entre indivíduos; apoio da direção. Tais características foram levantadas por Van Gundy (1987), no seu livro *Organizational Creativity and Innovation*. Entretanto, podem ser citadas, ainda, o grau de tolerância ao erro, a motivação à criação de idéias, o espaço para expressão de opiniões e o estímulo à autoconfiança.

Pode se observar, no nosso cotidiano, que quando é dada ao funcionário liberdade para inovar, quando os esforços são reconhecidos, valorizados e respeitados, há um maior envolvimento do funcionário com a organização, ele dá o melhor de si. Conseqüentemente, as chances dele ser criativo nesse tipo de ambiente de trabalho será maior.

*Inúmeras pesquisas tem apontado para a motivação intrínseca como um fator poderoso para a criatividade (Alencar,96:p9).* Daí a importância de que o clima seja favorável à criatividade, uma vez que tanto o indivíduo como a organização, são influenciados reciprocamente. Se essa relação for positiva, os indivíduos trabalharão com altos níveis de motivação.

O perfil da empresa que cultiva clima favorável a criatividade, para Alencar (96), é aquela que dá valor ao potencial e competência do colaborador, tolera as diferenças, cultiva a harmonia do grupo, investe no grupo com treinamentos e aperfeiçoamento dos seus quadros e é flexível frente às mudanças constantes no mercado.

Desenvolver tal perfil é um desafio. Exige grandes alterações nas relações interpessoais e na cultura organizacional. Assim tanto o clima como a cultura organizacional são influenciadores para que o indivíduo seja ou não, criativo. Se considerarmos ainda a cultura Taylorista predominante nas organizações até a pouco tempo e que hoje ainda predomina em algumas empresas, temos a certeza que tal tarefa não é fácil mesmo.

## **OS ESTÍMULOS E BARREIRAS À CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES**

Algumas pesquisas realizadas sobre a criatividade, dentre elas a realizada por Amabile e Cyskiwicz (1989), concluíram que o sócio-ambiental exerce grande influência sobre a criatividade. Isto se deve por que qualquer característica humana necessita de certas condições para se desenvolver.

No Brasil, Faria & Alencar (1996) realizaram uma pesquisa para verificar os fatores que inibem e os fatores que favorecem a criatividade. Tal pesquisa foi realizada com profissionais liberais que trabalham em empresas públicas e privada. Entre as categorias que estimulam a criatividade estão: o ambiente físico; comunicação adequada; desafios; estrutura organizacional; liberdade e autonomia; participação; recursos tecnológicos e materiais; salário



e benefícios; suporte da chefia; suporte do grupo de trabalho e organizacional; treinamento. (Faria & Alencar, 1996)

Entre as categorias que inibem a criatividade encontram-se: o ambiente físico inadequado; características da chefia; características da tarefa; comunicação inadequada; cultura organizacional; estrutura organizacional; falta de liberdade e autonomia; falta de recursos materiais e equipamentos; falta de treinamento; influências político-administrativas; relações interpessoais; salários e benefícios; e volume de serviços (Faria & Alencar, 1996).

Podemos observar que há categorias em comum entre os fatores que estimulam e os fatores que inibem a criatividade. Isso ocorre por que a maneira como estes fatores estão organizados e geridos dentro das organizações, aliados ao clima e cultura, determinarão se serão fatores estimulantes ou inibidores da criatividade.

Amabile e seus colaboradores também realizaram pesquisas para verificar as barreiras e estímulos à criatividade no ambiente de trabalho. Eles verificaram que a flexibilidade gerencial, o apoio do grupo de trabalho, o encorajamento, o reconhecimento e o *feed back* adequados, favorecem a expressão da criatividade. Dentre os fatores que inibem a criatividade estão o clima organizacional pobre, excesso de avaliação; recursos insuficientes, competição e gerenciamento inadequados (Faria & Alencar, 1998). Isto nos leva a crer, em suma, que a criatividade é favorecida quando as pessoas possuem bom conhecimento sobre o trabalho que realizam, fazem o que gostam e sentem-se bem no ambiente de trabalho.

## **RESULTADOS: DIMENSÕES DA CRIATIVIDADE NAS PEQUENAS EMPRESAS**

Foram encontradas, através da análise de conteúdo, duas formas diferentes de entender a criatividade dos entrevistados. Na primeira, a criatividade é encarada como modernização tecnológica da empresa, lançar o mesmo produto que o concorrente. Podemos considerar que isso não pode ser entendido como criatividade, pois a tecnologia não é criada pela empresa e sim adquirida no mercado; utilização de tecnologia não é sinônima de criatividade, embora a pessoa que a criou possa ter sido sumamente criativa.

Na segunda maneira de entender a criatividade, ela é entendida como a criação, a produção de modelos diferentes, novos. Fazer algo novo, que não existe. É encontrar soluções, pensar e realizar algo que ninguém havia feito.

Uma empresa não conseguiu se definir criativa ou não. O entrevistado parece acreditar que os produtos que produz não requerem de criatividade, parece estar interessado na quantidade produzida, na diminuição de custos e manter-se no mercado copiando o que seu concorrente faz. Parece ser essa a estratégia que utiliza para concorrer no mercado. Os demais entrevistados consideram que a empresa é criativa por que sempre estão trazendo novidades, os funcionários participam da criação e tem espaço para propor soluções. São empresas que buscam idéias em feiras, pesquisam tendências da moda para lançar seus produtos.

Três entrevistados consideram os funcionários criativos por darem sugestões para melhorar as condições do trabalho e dos produtos. Um entrevistado relacionou a criatividade com a função, acredita que alguns cargos propiciam ao funcionário a expressão da criatividade e outros limitam. Outro relacionou a criatividade com a juventude e maior produção.

Todos os entrevistados deram exemplos pertinentes de criatividade. Os exemplos de criatividade foram de sugestões e soluções de problemas propostos por funcionários. Uma empresa pesquisada possui sala de pilotagem, que tem como função discutir, criar novas coleções. Foi uma maneira encontrada pela empresa para aproveitar o potencial criativo dos funcionários de setores diferentes.

Três dos quatro entrevistados relacionaram criatividade com o aproveitamento de idéias dos funcionários. Em uma empresa idéias que dão resultado positivo são premiadas.

Um entrevistado relacionou criatividade com a tecnologia aplicada, aumentando assim a produção. Embora os recursos materiais e equipamentos sejam importantes para o favorecimento da criatividade por criarem condições de trabalho para o indivíduo, como foi levantando por Alencar (96). A tecnologia aqui entendida como instrumento para o aumento da produção não tem relação com criatividade, pois não está relacionada com a criação mas sim de reprodução.

Os entrevistados relacionam a importância do clima para promoção da criatividade. Todos ressaltaram a importância de tratar os funcionários com respeito e estabelecer relação que permita os funcionários terem acesso à diretoria. Entre as características organizacionais que cultivam clima organizacional favorável à criatividade citadas por Van Gundy (In Alencar 96), encontramos nas empresas pesquisadas o respeito ao funcionário, incentivo à criação, a autonomia, sistema de premiação. Tais características são importantes para que o funcionário se envolva com o trabalho, sintam-se motivados a procurar soluções sabendo que serão ouvidos e respeitados.

Três entrevistados consideram que a forma como o trabalho é organizado, a pesquisa constante, participação em eventos, pesquisa de satisfação de clientes, favorecem na criação de novos produtos que atendem a necessidade dos clientes. Tais fatores estão relacionados com as fases que os indivíduos percorrem até terem uma idéia criativa. Tais fases levantadas por Garbin (99) são: preparação, incubação, iluminação e avaliação. A pesquisa constante, participação em eventos, pesquisa de satisfação de clientes propiciam as empresas alimentarem-se de informações que no cérebro serão armazenadas, associadas, integradas ao ponto em que os indivíduos conseguem “visualizar” o todo produzindo assim uma nova idéia, que poderá ser criativa ou não dependendo da avaliação e dos objetivos feitos. Um entrevistado não conseguiu definir os fatores que favorecem a criatividade.

Entre os fatores que inibem a criatividade estão as resistências às mudanças, dificuldade em administrar problemas com a economia, dificuldade na adaptação com as novas tecnologias, espaço físico. Tais fatores estão relacionados com as categorias levantadas por Faria & Alencar (96) na pesquisa em que realizaram sobre os estímulos e barreiras da criatividade nas organizações. Nessa pesquisa foi levantado que o ambiente físico inadequado, características das tarefas, falta de recursos materiais acabam prejudicando a capacidade criativa das pessoas, pois interferem negativamente no indivíduo e na organização. Um entrevistado não conseguiu descrever os fatores que inibem a criatividade. O entrevistado vê a sua relação com os funcionários como positiva, acredita que tem mantido boa relação com os funcionários e que propicia um clima favorável de relações que considera satisfatório e considera que também é satisfatório para os funcionários.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A criatividade dos funcionários parece ser aproveitada pelas empresas somente no nível de sugestões para a resolução de problemas. Nesse caso, qualquer funcionário pode participar oferecendo soluções que a empresa procura. Não parece haver participação dos funcionários nas decisões que as empresas tomam referentes a metas, políticas e estratégias.

Nenhuma das empresas pesquisadas tem política definida para a promoção da criatividade. Nenhuma ação planejada vem sendo feita para incentivar a criatividade dos funcionários, embora a considerem importante para a manutenção da empresa e considerem os funcionários criativos. A criação em todos os casos é de responsabilidade dos proprietários, ou das esposas destes. Alguns funcionários participam da criação e acabam trazendo contribuições criativas.

Como nenhum proprietário entrevistado tem formação de nível superior, todos vêm administrando as empresas através do seu “*feeling*”, às vezes pelo ensaio e erro. É do ensaio e erro que os funcionários acabam participando. Alguns empresários reconhecem que os funcionários têm um grande potencial a ser explorado, embora pareçam não saber como fazê-lo.

Em um caso a empresa não está preocupada em aproveitar o potencial criativo dos seus funcionários, nem de lançar produtos criativos, na entrevista ele declara que “que a criatividade é lançar o mesmo produto que o concorrente lança; o segundo adquirir tecnologia”, podemos considerar que ambos fatores são opostos ao conceito de criatividade adotado nesse trabalho, afinal criatividade pressupõe o novo, a inovação. O copiar é oposto de criar.

No decorrer da entrevista o entrevistado relatou experiências da divisão de tarefas propostas por Taylor, como algo maravilhoso e como algo que ele havia descoberto através de uma funcionária que sugeriu tal divisão. (não foi verificado se o entrevistado conhece a obra de Taylor). Coincidentemente em todo o discurso na entrevista, tal empresa foi apresentada como não preocupada em ser criativa, não preocupada com a saúde e bem estar dos seus funcionários. Parece que para o entrevistado a criatividade está relacionada com o lucro atingido pela empresa. Como emprega jovens por acreditar que eles produzem em maior quantidade e que por serem jovens não tem problemas para ficarem preocupados, correlacionou criatividade com idade, sem perceber a capacidade criativa que seus funcionários podem ter, já que são vistos apenas como reprodutores de conhecimentos e produtos já existentes.

Três entrevistados consideram a empresa criativa pela postura que tomam no mercado, que é de empresa que apresenta produtos diferenciados, e, por proporcionam espaço para os funcionários participarem na criação e na solução de problemas. O perfil dessas empresas é compatível com o perfil definido por Alencar (96) de empresa criativa “Empresa criativa é aquela que dá valor ao potencial e competência do colaborador, tolera as diferenças, cultiva a harmonia do grupo, investem em treinamento e aperfeiçoamento dos seus quadros. É flexível frente às mudanças constantes no mercado”.

Observou-se que não há um planejamento de ações para estimular a criatividade. Quando as empresas estão à procura de soluções para os problemas é que as idéias criativas

dos funcionários são buscadas e aceitas. Podemos inferir que através das soluções encontradas pelos funcionários, a empresa consegue algumas inovações.

As premiações e a abertura dos empresários para ouvir e aceitar sugestões dos funcionários para a solução de problemas parecem ser as únicas ações que permitem que estes se sintam reconhecidos em sua participação. Sem dúvida alguma esse é um fator importante para a criatividade.

Infelizmente devido às dificuldades encontradas em ter acesso aos empresários para conseguirmos um número maior de entrevistas e diante da impossibilidade de entrevistarmos os funcionários, tornou-se inviável cruzar as respostas das duas categorias de entrevistados. Não tivemos a chance de conhecer como os funcionários percebem a natureza da criatividade e como vêem o espaço criativo para si mesmos.

---

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, E.S. **A gerência da criatividade**. São Paulo: MAKRON BOOKS, 1996.

AMABILE, T.M.; CRYSKIEWICZ, N.D. The creative environment scales: Work Environment Inventory. **Creative Research Journal**, n.2, p231-253,1989.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando as pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books,1994.

DRUCKER, Peter. O futuro já chegou. In: **Revista Exame**. Página 112. Ed 710 Nº 06. Março de 2000.

FARIA, B.F.M.; ALENCAR, E.M.L.S. Estímulos e Barreira à Criatividade no Ambiente de Trabalho. **Revista de Administração**. n. 2, p 50-61. Abril/junho 1996.

GARBIN, Luciana. Imaginação Vale Ouro. **Revista Emoção - Superinteressante**. Maio/99.

KAO, J.J. **Jamming**: a arte e a disciplina da criatividade na empresa. Rio de Janeiro: Campus,1997.

RAY, M & MYERS, R. **Criatividade nos negócios**. Rio de Janeiro: Record,1996.